



Mahidol University

Wisdom of the Land

Finance & Accounting & EdPEX

Finance Division

28 Mar 2016





- รายได้ทั้งหมด
เงินเดือน, ค่าตอบแทน, อื่นๆ
- รายจ่ายทั้งหมด
ค่าใช้จ่ายประจำเดือน, ค่าอาหาร, ค่าเดินทาง, ค่าสาธารณูปโภค, เป็นต้น
- รายการสินทรัพย์
ที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง, รถยนต์, โทรทัศน์, ตู้เย็น, เป็นต้น
- รายการหนี้สิน
หนี้กู้ยืมบ้าน, หนี้ผ่อนรถยนต์, หนี้สหกรณ์, หนี้บัตรเครดิต, หนี้นอกระบบ, เป็นต้น
- รายการทุน
มรดก, อื่นๆ



- ประมวลการรายรับทั้งหมด
- ประมวลการรายจ่ายทั้งหมด
- ถ้าเหลือเงินจะเอาไปทำอะไร เมื่อไร
- ถ้าเงินไม่พอจะต้องหาจากที่ไหน กู้ใคร เมื่อไร ดอกเบี้ยเท่าไร
- คิดล่วงหน้า และเตรียมการล่วงหน้านานแค่ไหน



- ทำตามแผนที่วางไว้
- ถ้ารายได้ไม่เป็นไปตามแผนจะทำอย่างไร
- ถ้ารายจ่ายไม่เป็นไปตามแผนจะทำอย่างไร
- พยายามควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามแผนทั้ง รายได้ และ ค่าใช้จ่าย
- ถ้ารายได้มากกว่าแผน และถ้ารายจ่ายน้อยกว่าแผน
- ถ้ารายได้น้อยกว่าแผน และถ้ารายจ่ายมากกว่าแผน





- Accounting
 - Actual
 - Financial Information for future planning
- Finance
 - Cash Flow Statement
 - Financial Analysis
 - Financial Projection to align with organization strategy
- Budgeting
 - Setting up the amount of each item for total operating
 - Control under budgeting approval



- รายงานผลประกอบการทางการเงินขององค์กร
- ตามรอบระยะเวลาบัญชี อาจเป็นรอบ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน โดยทั่วไปจะกำหนดรอบระยะเวลามาบรรจบ ณ สิ้นปีปฏิทิน หรือ ปีงบประมาณ



- รายงานผู้สอบบัญชี
- งบดุล
- งบกำไรขาดทุน
- งบกระแสเงินสด
- งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น
- หมายเหตุประกอบงบการเงิน



1. สินทรัพย์หมุนเวียน
(Current Assets)

2. สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน
(Non current Assets)

1. หนี้หมุนเวียน
(Current Liabilities)
2. หนี้สินไม่หมุนเวียน
(Non-current Liabilities)

1. ทุนเรือนหุ้น (Equity)
2. ส่วนเกินมูลค่าหุ้น
3. กำไร (ขาดทุน)สะสม



- สินทรัพย์หมุนเวียน (CA) หมายถึง เงินสด และสินทรัพย์ที่อาจขายหรือสามารถแปลงสภาพเป็นเงินสด หรือใช้ให้หมดไปภายในระยะเวลา 1 ปี นับจากวันที่ในงบดุล เช่น เงินสด เงินลงทุนชั่วคราว ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (NCA) หมายถึงสินทรัพย์ที่มีตัวตน สินทรัพย์ไม่มีตัวตน ซึ่งกิจการมีวัตถุประสงค์จะถือครองไว้ในระยะมากกว่า 1 ปี นับจากวันที่ในงบดุล เช่น ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เงินลงทุนระยะยาว



- หนี้สินหมุนเวียน (Current Liabilities) หมายถึง หนี้สินที่มีระยะเวลา การชำระคืนภายใน 1 ปี หรือภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติ ของกิจการ เช่น เจ้าหนี้การค้า ตัวเงินจ่าย เจ้าหนี้อื่น เป็นต้น
- หนี้สินไม่หมุนเวียน (Non-current Liabilities) หมายถึง หนี้สินที่มีระยะเวลาการชำระเงิน นานเกินกว่า 1 ปี หรือเกินกว่ารอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของกิจการ เช่น เงิน กู้ยืมระยะยาว หุ้นกู้ เป็นต้น



- ส่วนของผู้ถือหุ้น/เจ้าของ หมายถึง ส่วนของเจ้าของกิจการที่มีสิทธิหรือส่วนได้เสียคงเหลือในสินทรัพย์ของกิจการภายหลังหักสิทธิเรียกร้องของเจ้าหนี้ หรือหนี้สินทั้งสิ้นที่มีต่อกิจการออกแล้ว นั่นคือส่วนของเจ้าของหรืออาจเรียกชื่อได้อีกอย่างหนึ่งว่า “สินทรัพย์สุทธิ”



สินทรัพย์

สินทรัพย์หมุนเวียน

เงินสดและเงินฝากธนาคาร

เงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อค้า

ลูกหนี้การค้า

เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน

สินค้าคงเหลือ

สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

รวมสินทรัพย์หมุนเวียน



สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน :

เงินลงทุนระยะยาว

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ

ลิขสิทธิ์และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน

สินทรัพย์อื่น

= รวมสินทรัพย์

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

สินทรัพย์หมุนเวียน :

เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

เจ้าหนี้การค้า

หนี้สินหมุนเวียนอื่น

รวมหนี้สินหมุนเวียน



หนี้สินไม่หมุนเวียน :

เงินกู้ยืมระยะยาว

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

รวมหนี้สินระยะยาว



ส่วนของผู้ถือหุ้น :

ทุนเรือนหุ้น

ส่วนเกินมูลค่าหุ้น

กำไรสะสม

รวมส่วนของผู้ถือหุ้น

= รวมหนี้สินและ
ส่วนของผู้ถือหุ้น

ภาพรวม
งบดุล



- งบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานขององค์กรในรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่งตามรอบของงบดุล ประกอบด้วย
 - ยอดขายหรือรายได้ (Revenue)
 - ต้นทุน และ ค่าใช้จ่ายต่างๆ (Cost & Expense)
 - กำไร หรือ ขาดทุนสุทธิ (Profit or Loss)



- จำนวนเงินสด ลูกหนี้ หรือผลตอบแทนที่กิจการได้รับมาจากการประกอบการ โดยปกติของกิจการก่อนหักค่าใช้จ่ายใดๆ จากการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งคำนวณได้เป็นจำนวนเงินที่แน่นอนจากลูกค้า ผลตอบแทนที่เกิดจากการให้ใช้สินทรัพย์และรวมถึงกำไรที่ได้รับจากการขาย หรือแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ ดอกเบี้ยรับที่ได้จากการให้กู้ยืมเงินปันผลรับที่ได้จากการลงทุน รายได้แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

- * รายได้โดยตรง (Direct Revenue) หรือ รายได้จากการดำเนินงาน
- * รายได้อื่น (Other Revenue) หรือ รายได้จากการดำเนินงานอื่น



- ต้นทุนของสินค้าหรือบริการที่กิจการต้องจ่ายไปเพื่อก่อให้เกิดรายได้โดยค่าใช้จ่ายแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้
 - ต้นทุนขาย (Cost of Sale)
 - ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร (Selling & Administrative Expenses)



- **กำไร** หมายถึง ผลต่างระหว่างรายได้ทั้งหมดและค่าใช้จ่ายทั้งหมดของกิจการในกรณีที่
 - รายได้**สูงกว่า**ค่าใช้จ่าย: กำไรแสดงถึงการเพิ่มขึ้นในสินทรัพย์สุทธิของกิจการในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่ง กำไรทำให้ส่วนของกิจการเพิ่มขึ้น
- **ขาดทุน** หมายถึง ผลต่างระหว่างรายได้ทั้งหมดและค่าใช้จ่ายทั้งหมดของกิจการในกรณีที่
 - รายได้**ต่ำกว่า**ค่าใช้จ่าย: ขาดทุนแสดงถึงการลดลงในสินทรัพย์สุทธิของกิจการในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่ง ขาดทุนทำให้ส่วนทุนของกิจการลดลง



รายได้จากการดำเนินงาน :

- รายได้จากการขาย
- รายได้จากการดำเนินงานอื่น
- รายได้อื่น
- ส่วนแบ่งกำไรในบริษัทร่วม
- รวมรายได้

—

ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน :

- ต้นทุนขาย
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
- ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น
- รายการขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์
- รวมค่าใช้จ่าย

ภาพรวม
งบกำไรขาดทุน

+ / -

- กำไร (ขาดทุน) ก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้
- ดอกเบี้ยจ่าย
- ภาษีเงินได้
- กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมตามปกติ
- รายการพิเศษ - สุทธิจากภาษีเงินได้
- กำไร (ขาดทุน) สุทธิ



- ข้อมูลในงบการเงินส่วนนี้จะให้รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวเลขต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในงบการเงินของบริษัท เช่น การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือมีผลกระทบต่อฐานะการเงินของบริษัท การอธิบายถึงการตีราคาสินทรัพย์และนโยบายการบัญชี การลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทอื่น การระงับหนี้และหนี้สินที่อาจจะเกิดขึ้นในภายหน้า เป็นต้น



- งบแสดงฐานะการเงิน (Balance Sheet)
- งบแสดงผลการดำเนินงาน (Profit & Loss Statement)
- T-code : ZGLRP003



มหาวิทยาลัย
รายงานแสดงฐานะการเงิน
สำหรับงวดสิ้นสุดวันที่ 30.09.2014
Profit Center PXX
Financial Statement Version MU01
รหัสเซออร์ที่สั่งพิมพ์ OPGL3
วันที่พิมพ์รายงาน 21.09.2014 เวลา 9:11:21

รายละเอียด	รวมทั้งหมด	10101001	10101002	10101003	สวัสดิการ พ.ลดหนี้ 10701001	20101001	20101002	20101003
งบการเงิน มหาวิทยาลัยมหิดล (Follow MU COA)	0	0	0	0	0	0	0	0
Assets	70,158,715.57	9,892,049.42	1,307,338.91	58,116,091.44	21,070.50	0	-1,180,646.52	2,002,811.82
สินทรัพย์	70,158,715.57	9,892,049.42	1,307,338.91	58,116,091.44	21,070.50	0	-1,180,646.52	2,002,811.82
สินทรัพย์หมุนเวียน - เงินสดและรายการเทียบเท่า	57,980,729.70	4,061,939.62	1,008,432.56	52,889,287.02	21,070.50	0	0	0
เงินสดในมือ	57,980,729.70	4,061,939.62	1,008,432.56	52,889,287.02	21,070.50	0	0	0
เงินสดและเงินฝาก	57,980,729.70	4,061,939.62	1,008,432.56	52,889,287.02	21,070.50	0	0	0
1101010160 เงินลงทุนผ่านผู้เก็บรักษาทรัพย์สินประเภทออมทรัพย์	34,413.28	0	0	34,413.28	0	0	0	0
1101010170 เงินฝากสหกรณ์ออมทรัพย์ ม.มหิดล	960,000.00	0	0	960,000.00	0	0	0	0
1101019990 เงินฝากที่กองคลัง	56,986,316.42	4,061,939.62	1,008,432.56	51,894,873.74	21,070.50	0	0	0
สินทรัพย์หมุนเวียน - ที่ไม่ใช่เงินสด/เงินฝาก	5,454,418.14	4,497,362.92	298,906.35	4,936.56	0	0	-1,297,032.14	1,950,244.45
ลูกหนี้	4,926,036.30	4,729,744.17	0	0	0	0	2,140.87	194,151.26
ลูกหนี้การค้า	149	149	0	0	0	0	0	0
1202010010 ลูกหนี้การค้า	149	149	0	0	0	0	0	0
ลูกหนี้เงินยืม	4,694,188.50	4,725,878.50	0	0	0	0	-1,015.00	-30,675.00
1202020010 ลูกหนี้เงินยืม	4,104,449.00	4,104,449.00	0	0	0	0	0	0
1202020060 เงินทดรองจ่ายจัดสรรให้ส่วนงาน	700,000.00	700,000.00	0	0	0	0	0	0
1202020061 เงินทดรองจ่ายรอเบิกชดเชย	-110,260.50	-78,570.50	0	0	0	0	-1,015.00	-30,675.00
ลูกหนี้ระหว่างกัน	227,982.13	0	0	0	0	0	3,155.87	224,826.26
1202030030 Balance Sheet Adjustment	227,982.13	0	0	0	0	0	3,155.87	224,826.26
ลูกหนี้อื่น	3,716.67	3,716.67	0	0	0	0	0	0
1202040020 ลูกหนี้อื่นๆ	3,716.67	3,716.67	0	0	0	0	0	0
วัสดุสำรองคลัง และสินค้าคงเหลือ	501,513.77	-232,381.25	298,906.35	0	0	0	-1,299,173.01	1,734,161.68
วัสดุคงคลัง	501,513.77	-232,381.25	298,906.35	0	0	0	-1,299,173.01	1,734,161.68
1203020010 วัสดุสำนักงาน	195,098.12	-80,133.95	99,879.75	0	0	0	-575,483.62	750,835.94
1203020020 วัสดุซ่อมบำรุง/ก่อสร้าง	3,186.00	2,856.00	0	0	0	0	330	0
1203020030 วัสดุงานบ้านงานครัว	24,087.67	-87,233.60	92,966.00	0	0	0	-39,744.17	58,099.44
1203020040 วัสดุการเกษตร	567	567	0	0	0	0	0	0
1203020050 วัสดุยานพาหนะและขนส่ง	872	-250	250	0	0	0	872	0
1203020060 วัสดุคอมพิวเตอร์	276,310.26	-61,586.70	99,060.60	0	0	0	-681,058.74	919,895.10
1203020070 วัสดุไฟฟ้า วิทยุ โทรคมนาคมและเผยแพร่	423.72	-6,750.00	6,750.00	0	0	0	-4,763.48	5,187.20
1203020080 วัสดุหนังสือ วารสารและสิ่งพิมพ์	969	150	0	0	0	0	675	20,144
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	26,868.07	0	0	4,936.56	0	0	0	21,931.51



รายได้จากรัฐบาล	XXXXXXXXXX
รายได้จากการจัดการศึกษา	XXXXXXXXXX
รายได้จากการให้บริการวิชาการ	XXXXXXXXXX
รายได้จากการวิจัย	XXXXXXXXXX
รายได้จากการบริการสุขภาพ	XXXXXXXXXX
รายได้จากการขายสินค้าและวัสดุสำรองคลัง	XXXXXXXXXX
รายได้จากการลงทุน	XXXXXXXXXX
รายได้จากการบริหารสินทรัพย์	XXXXXXXXXX
รายได้จากการดำเนินงานอื่น	XXXXXXXXXX
รายได้ที่ไม่ได้เกิดจากการดำเนินงาน	XXXXXXXXXX
รวมรายได้	XXXXXXXXXXXXXX



ค่าใช้จ่าย			
	ค่าใช้จ่ายบุคลากร		XXXXXXXXXX
	ค่าตอบแทนค่าใช้จ่ายสอยและค่าวัสดุ		XXXXXXXXXX
	ค่าสาธารณูปโภค		XXXXXXXXXX
	ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย		XXXXXXXXXX
	เงินอุดหนุน		XXXXXXXXXX
	ค่าใช้จ่ายอื่น		XXXXXXXXXX
รวมค่าใช้จ่าย			XXXXXXXXXX



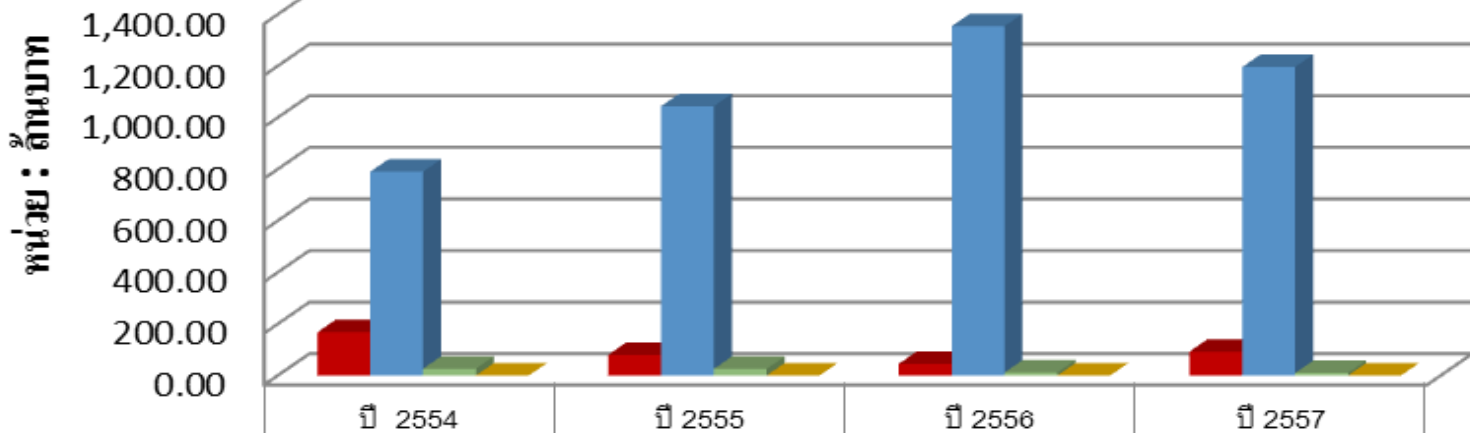
สินทรัพย์	สินทรัพย์หมุนเวียน	XXXXXXXXXXXX
	สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	XXXXXXXXXXXX
หนี้สิน	หนี้สินหมุนเวียน	(XXXXXXXXXXXX)
	หนี้สินไม่หมุนเวียน	(XXXXXXXXXXXX)
สินทรัพย์สุทธิ		XXXXXXXXXXXX
สินทรัพย์สุทธิ / ส่วนทุน		
	ทุน	XXXXXXXXXXXX
	รายได้ สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม	XXXXXXXXXXXX
	กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นของเงินลงทุน	XXXXXXXXXXXX
รวมสินทรัพย์สุทธิ		XXXXXXXXXXXX



- การเปรียบเทียบรายการปีปัจจุบันกับปีที่ผ่านมา ทั้งรายรับ และรายจ่าย
- การเปรียบเทียบสินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน และหนี้สินหมุนเวียน และหนี้สินไม่หมุนเวียนของปีปัจจุบันและปีที่ผ่านมา
- การเปรียบเทียบรายการปีที่ผ่านมาโดยแยกประเภทของรายได้
- การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายแต่ละปีโดยแยกหมวดรายจ่าย เช่น บุคลากร ค่าใช้สอย ค่าสาธารณูปโภค ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ เป็นต้น
- การเปรียบเทียบรายได้ สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย เทียบกับปีที่ผ่านมา



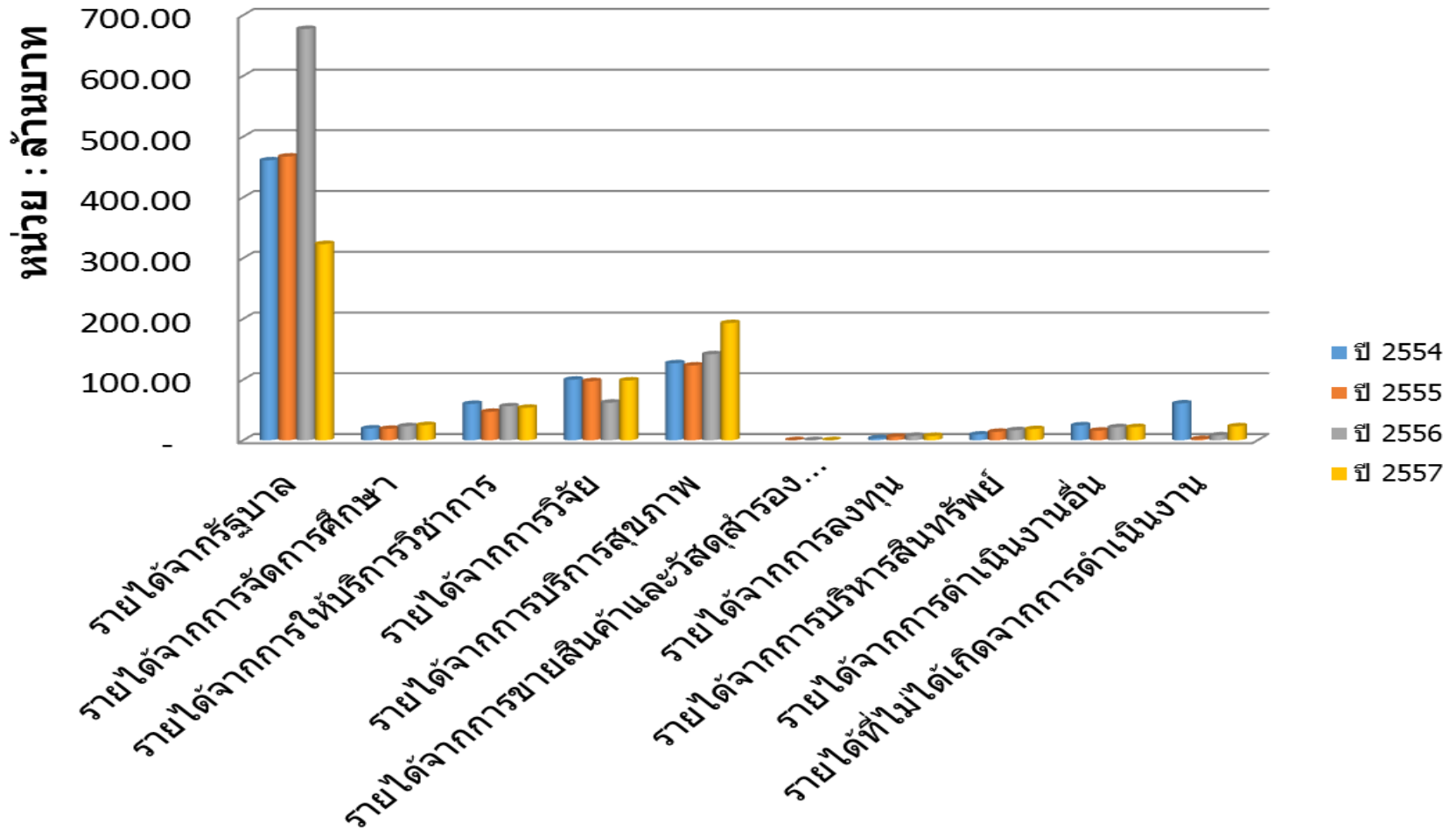
กราฟแสดงฐานะการเงิน 30 ก.ย.



	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
สินทรัพย์หมุนเวียน	167,596,921.0	79,864,378.49	45,419,637.89	92,703,952.29
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	790,084,886.4	1,043,803,260	1,354,051,403	1,196,162,283
หนี้สินหมุนเวียน	26,749,460.58	25,589,562.72	11,552,385.33	9,870,176.59
หนี้สินไม่หมุนเวียน	0.00	0.00	0.00	0.00

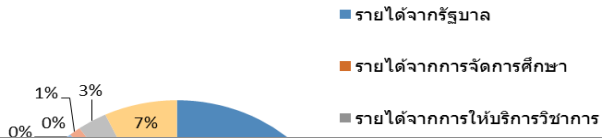


แสดงประเภทรายได้





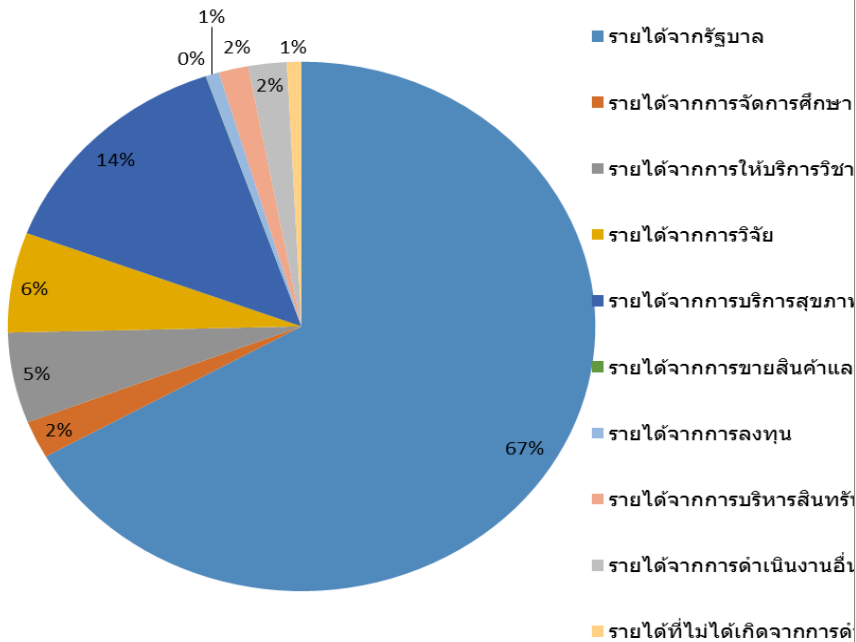
ปีงบประมาณ 2554



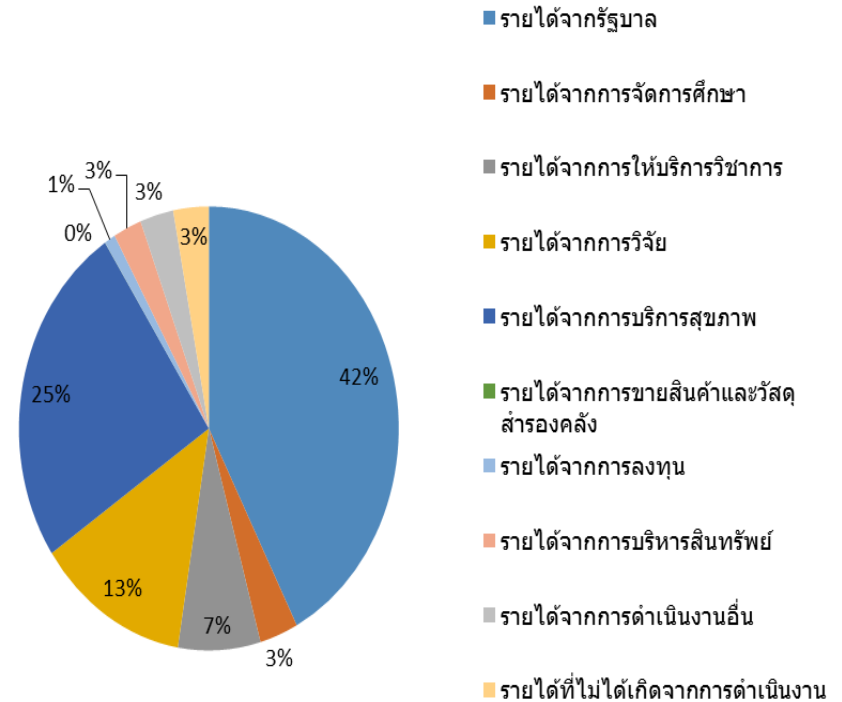
ปีงบประมาณ 2555



ปีงบประมาณ 2556

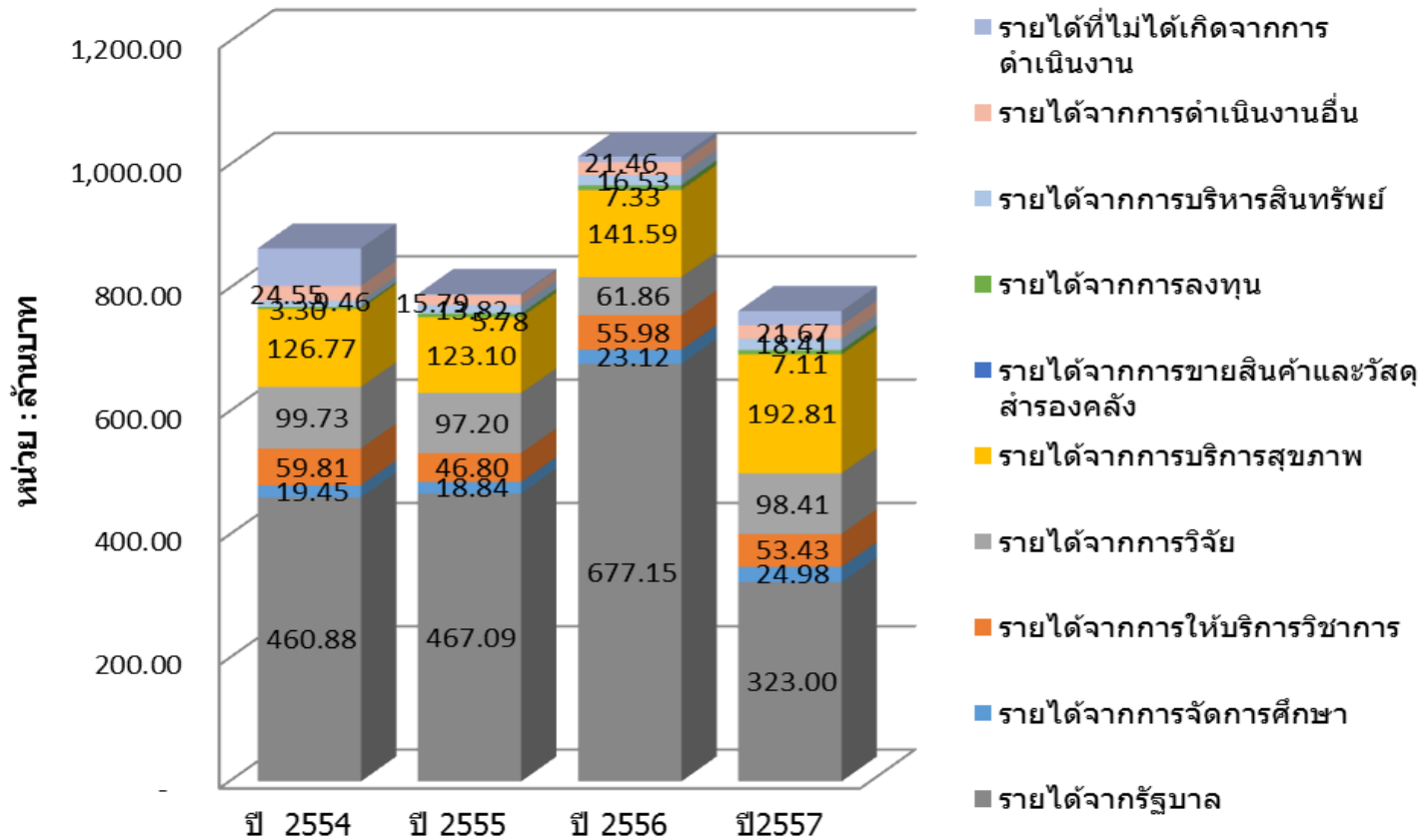


ปีงบประมาณ 2557



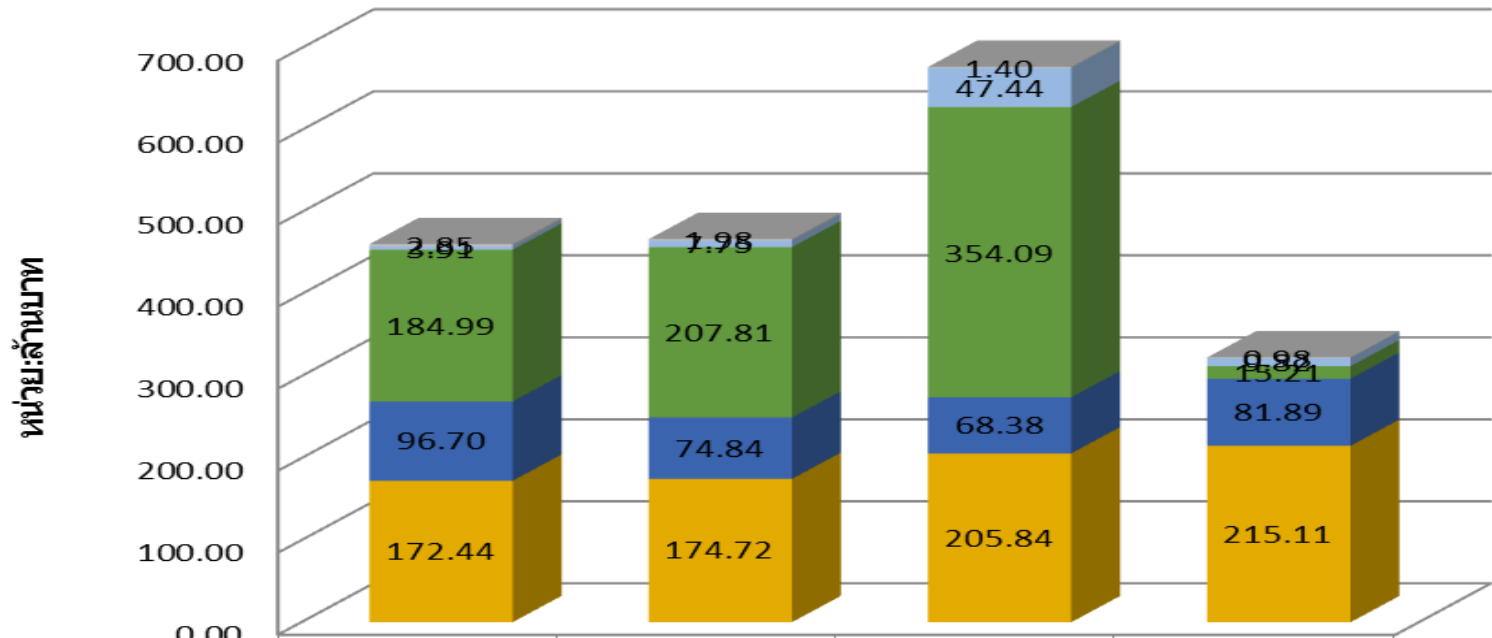


แสดงรายได้ของแต่ละปี





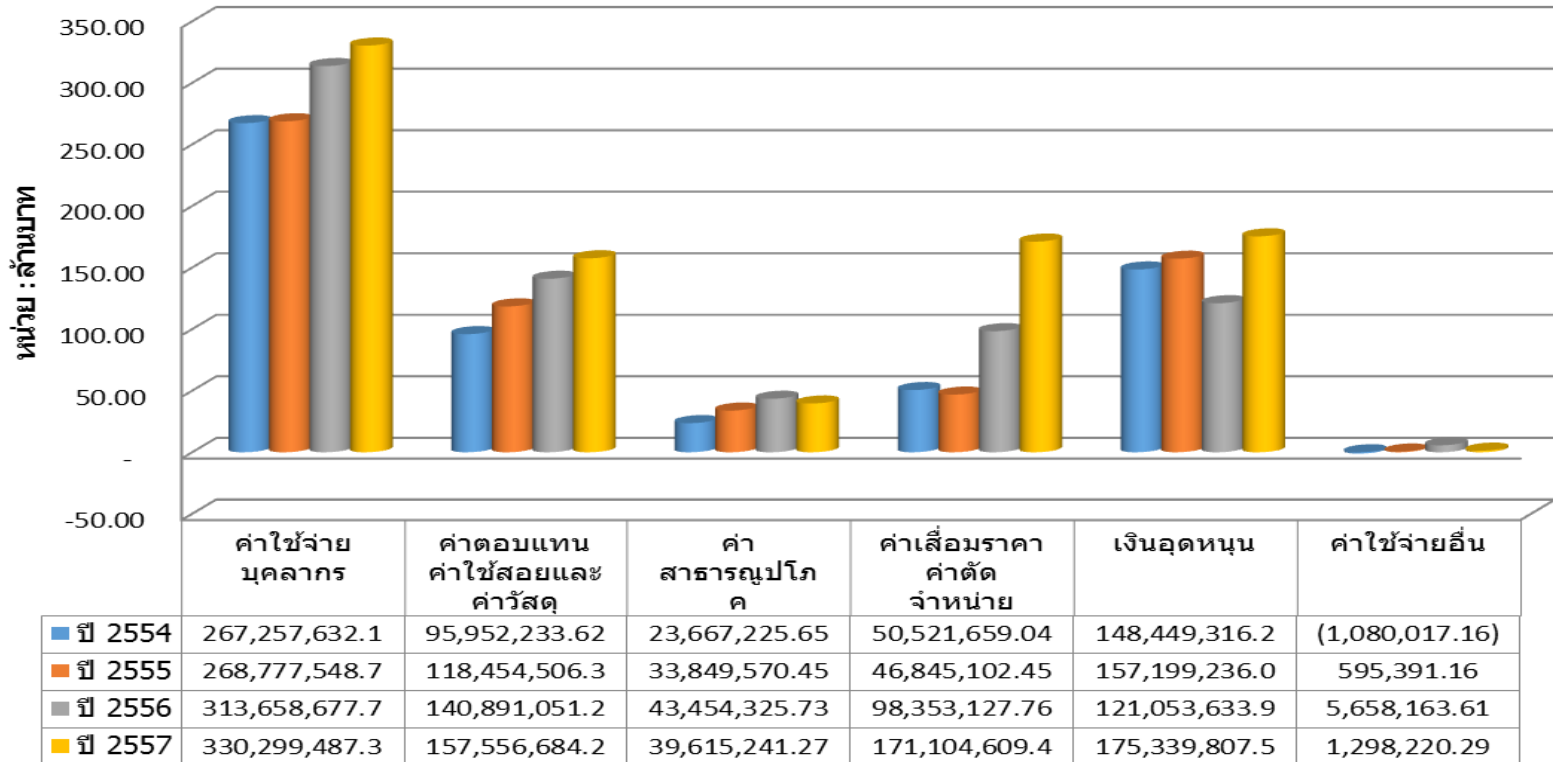
รายได้จากรัฐบาล



	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
■ งบกลาง	2,847,702.51	1,976,893.75	1,403,148.20	981,728.75
■ เงินอุดหนุน	3,906,634.80	7,747,554.16	47,440,065.67	9,815,134.11
■ งบลงทุน	184,993,465.72	207,808,162.50	354,092,502.80	15,207,321.20
■ งบดำเนินการ	96,695,193.74	74,837,144.08	68,376,649.35	81,890,243.97
■ งบบุคคลากร	172,437,090.44	174,720,223.21	205,837,609.65	215,109,589.65

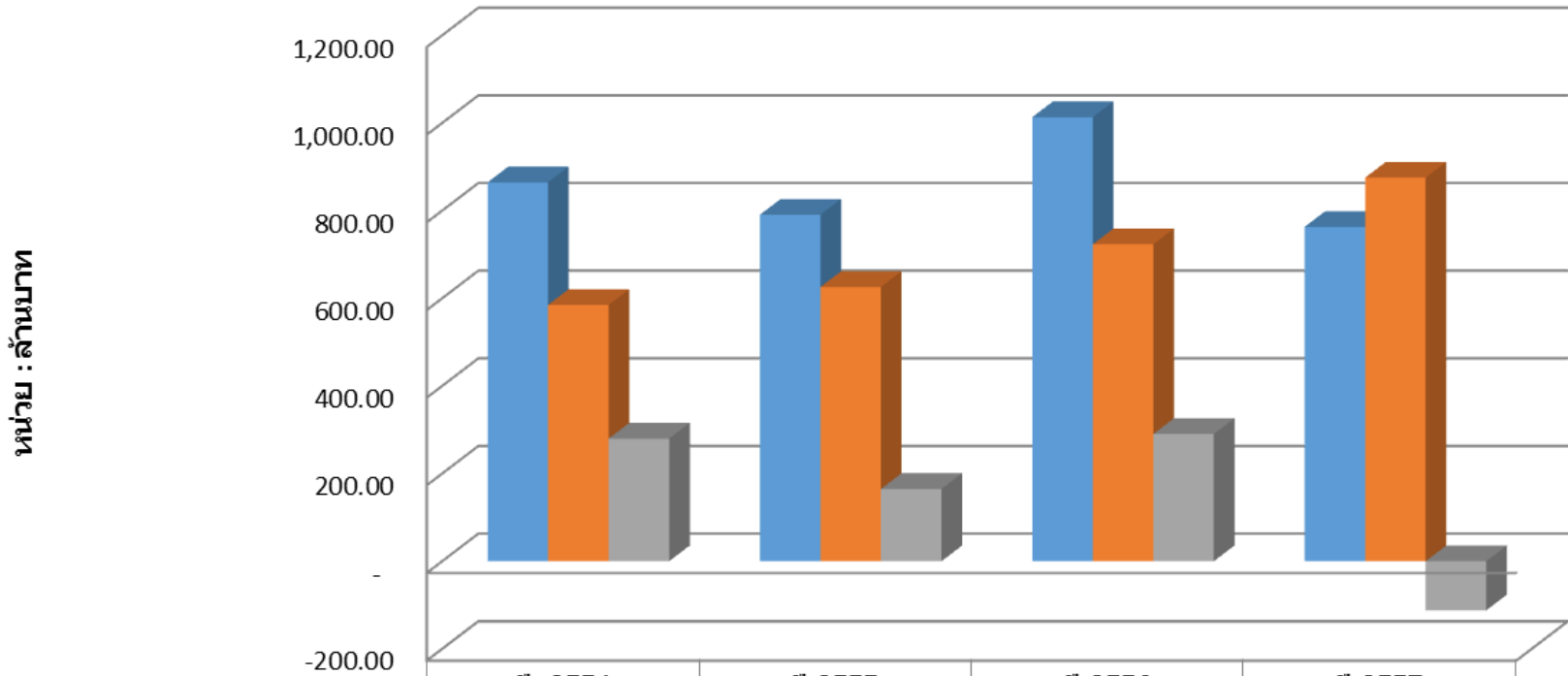


แสดงค่าใช้จ่ายแต่ละปี





กราฟแสดงผลการดำเนินงานสุทธิ ณ 30 กันยายน



	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
■ รวมรายได้	864,528,183.15	790,606,845.68	1,013,333,782.86	762,969,411.84
■ รวมค่าใช้จ่าย	584,768,049.53	625,721,355.17	723,068,980.01	875,214,050.10
■ รายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ	279,760,133.62	164,885,490.51	290,264,802.85	-112,244,638.26



- คุณภาพของกิจการ
- ตัดสินใจ
- วางแผนการดำเนินงานต่อ
- วางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน











งบการเงิน

- แสดงฐานะทางการเงินขององค์กร และผลการดำเนินงาน
- เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร ความเสี่ยงในการดำเนินงาน รวมทั้งเงินปันผลที่อาจจะได้รับในอนาคตอย่างมีหลักการ



1. อัตราส่วนทางการเงิน		
1.1 อัตรารายได้สุทธิ (Net income margin)(%)		$\frac{\text{Net Income} \times 100}{\text{Revenue}}$
1.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน (Return on total Equity) (%)		$\frac{\text{Net Income} \times 100}{\text{Total Equity}}$
2. ความมั่นคงทางการเงิน		
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน (Debt to Equity Ratio) (เท่า)		$\frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Equity}}$



3. สภาพคล่อง		
3.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน(Current Ratio) (เท่า)		Current Assets
		Current Liabilities
3.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว(Quick Ratio) (เท่า)		Current Assets - Inventory
		Current Liabilities
		Cash + A/R + STI
		Current Liabilities
4. ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์		
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์(Return on Asset) (%)		Net Income x 100
		Assets



P&L	การศึกษา	วิจัย	บริการวิชาการ	บริการสุขภาพ	รวม
รายได้	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
ต้นทุน	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)
กำไรขั้นต้น	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
ค่าใช้จ่ายบุคลากร	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
ค่าใช้จ่ายบริหาร	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
รวมค่าใช้จ่าย	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)
รายรับสูง/(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย	(xx)	(xx)	xx	xx	xx



- Account Receivable Turnover

$\text{Net Credit Sales} / \text{Average Accounts Receivable}$

- Assets Turnover

$\text{Revenue} / \text{Total Assets}$

- Average Collection Period

$\text{Average day of collection} \times \text{Average Receivable} / \text{Credit Sales}$

- Inventory Turnover

$\text{Sales} / \text{Ending Inventory}$

$\text{COS} / \text{Average Inventory}$





- Profit per Inpatient Discharge

$(\text{Inpatient Net Revenue} - \text{Inpatient Operating Expense}) / \text{Total Discharges}$

- Profit per Outpatient Visit

$(\text{Outpatient Net Revenue} - \text{Outpatient Operating Expense}) / \text{Total Discharges}$

- Average Daily Census

$\text{Patient Days} / 365$

- Occupancy

$(\text{Patient Days} / (\text{Licenses Beds} \times 365)) \times 100$

- Length of Stay (Days)

$\text{Patient Days} / \text{Total Patients Discharges}$



Cash Flow	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Total
Beginning Cash Balance	xxx	111.00	(123.00)	(222.00)	(333.00)	1,000.00	700.00	600.00	500.00	400.00	300.00	200.00	
Cash Inflow													
เงินจากการขาย	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
เงินจากลูกหนี้ชำระ	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
เงินจากการบริจาค	x			x			x			x			x
เงินจากขายซากครุภัณฑ์ และรายการเทียบเท่าเงินสด	x		x		XXXXX				x			x	XXXXX
Total Cash Inflow	xxx	xxx	xxx	xxx	XXXXX	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	XXXXX
Cash OutFlow													
รายการที่คาดว่าจะต้องจ่ายตามที่กำหนดไว้	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
รายการเกี่ยวกับบุคลากร	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รายการค่าใช้จ่ายอื่นๆทุกรายการที่คาดว่าจะเกิดใน period	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
รายการงบลงทุน ไม่รวมเงินฝาก หรือลงทุนในบริหารสินทรัพย์ อื่นๆ	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	XXXXX	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	XXXXX
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Total Cash Outflow	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxx)	(xxxxx)
Cash Available (Needed)	111.00	(123.00)	(222.00)	(333.00)	1000.00	700.00	600.00	500.00	400.00	300.00	200.00	100.00	100.00



- 3.2 ผลตอบแทนจากการให้บริการวิชาการ ปี 59-62
 - รายได้จากการบริการวิชาการ
 - รายค่าใช้จ่ายจากการบริการวิชาการ
 - ผลตอบแทนระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายจากการบริการวิชาการ รวมการรับจ้างวิจัย แต่ไม่รวมการให้การรักษาพยาบาล
- 4.2 ข้อมูลงบการเงิน (ZGLRP003) ปี 59-62
 - จำนวนรายได้
 - จำนวนค่าใช้จ่าย
 - ให้ใช้ข้อมูลจากงบแสดงผลการดำเนินงาน (P&L) ตามเกณฑ์คงค้างทุกกองทุน ทุกแหล่งเงิน



- Education Criteria for Performance Excellence
- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือยัง ท่านทราบได้อย่างไร มีอะไรที่สถาบันของท่านจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร



- เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญของสถาบัน 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานของสถาบันได้แก่
 - การนำองค์กร
 - การวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - การมุ่งเน้นลูกค้า
 - การวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการความรู้
 - การมุ่งเน้นบุคลากร
 - การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
 - ผลลัพธ์



2. กลยุทธ์ (85 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ถามว่าสถาบันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุแผนอย่างไร

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้างและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณากรอบเวลาดังกล่าวอย่างไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้นำประเด็นต่อไปนี้มาพิจารณาอย่างไร



- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการริเริ่มที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบัน
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

(2) นวัตกรรม

กระบวนการจัดท่ากลยุทธ์ได้ส่งเสริมและพิจารณาการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร รวมทั้งตัดสินใจอย่างไรว่าโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดจะเป็นความเสี่ยงที่น่าลงทุนซึ่งสถาบันพร้อมจะนำไปดำเนินการต่อ โอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบันประกอบด้วยอะไรบ้าง

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในการรวบรวมและวิเคราะห์นี้ ได้นำประเด็นหลักๆ ดังต่อไปนี้ มาพิจารณาอย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงที่มีต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน



- ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- จุดบอดที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในเรื่องสารสนเทศ
- ความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก

ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง

สถาบันตัดสินใจเรื่องระบบงาน เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร สถาบันตัดสินใจอย่างไรว่ากระบวนการสำคัญใดจะให้ผู้ส่งมอบจากภายนอกและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ คำเนิมนการ การตัดสินใจดังกล่าวคำนึงถึงสมรรถนะหลักของสถาบันและของผู้ที่จะมาเป็นผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการของสถาบันอย่างไร สถาบันกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตอย่างไร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และตารางเวลาที่จะบรรลุตาม



เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญใดที่สถาบันได้วางแผนไว้ (หากมี) ในด้านหลักสูตรและบริการ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และการปฏิบัติการของสถาบัน

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในสถาบัน ซึ่งอาจแย้งซึ่งทรัพยากรกันเองได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถ

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- สร้างสมดุลเรื่องกรอบระยะเวลาทั้งสั้นและยาวอย่างไร
- พิจารณาและสร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101

หมายเหตุ

2.1 หัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โดยรวมของสถาบันซึ่งอาจจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร บริการ รวมทั้งกระบวนการการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและกับลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตาม สถาบันควรอธิบายถึงกลยุทธ์การออกแบบหลักสูตรและบริการ รวมทั้งกลยุทธ์การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามแต่จะเหมาะสม



2.1 “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคต ในการจัดทำกลยุทธ์นั้น สถาบันอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ ทางเลือก สถานการณ์จำลอง องค์กรความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ก สำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพ ในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

2.1 คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้กว้างกลยุทธ์อาจได้จากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น การเพิ่มหรือยกเลิกหลักสูตรและบริการ บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มพิเศษ การผันทรัพยากร การปรับปรุงวิธีการสอน การใช้เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวิธีการทดสอบหรือการนำมามาตรฐานใหม่มาใช้ การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน สร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน ความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค งานวิจัยที่เน้นความสำคัญ การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานทั้งคณาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร กลยุทธ์อาจมุ่งไปสู่การเป็นผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำหรือเป็นนวัตกรรมด้านการตลาด และอาจหมายถึงการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ



2.1ก(2) โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉีกแนวไปจาก สภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่นๆที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่าง เสรี โดยปราศจากการชี้นำ จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาส เชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่นๆ เพื่อตัดสินใจเลือกเสี่ยงในเรื่องที่สมควร (intelligent risk)

2.1ก(3) ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งภายในและภายนอกในรูปแบบที่หลากหลาย และ ในปริมาณที่มากขึ้นและเร็วขึ้น ความสามารถในการประมวลข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ประโยชน์ อยู่บนพื้นฐานความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และติดตามผล รวมทั้ง ความเสี่ยงที่นำลงทุน

2.1ก(3) ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ข้อกำหนดของตลาด ความ คาดหวังและโอกาส การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อให้มั่นใจถึงความสำเร็จของผู้เรียน สมรรถนะหลักของ สถาบัน สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และผลการดำเนินการของสถาบันทั้งปัจจุบันและอนาคต เปรียบเทียบกับ คู่แข่งและของสถาบันอื่นที่เทียบเคียงกันได้ การปฏิรูปการศึกษา นวัตกรรมสำคัญด้านเทคโนโลยีและอื่นๆ ซึ่ง อาจมีผลต่อหลักสูตรและบริการ และการทำงานของสถาบันรวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม ความต้องการ ด้านบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ โอกาสในการผัน ทรัพยากรไปใช้กับหลักสูตรและบริการที่มีความสำคัญกว่า ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี การป้องกันภัย รวมทั้งโอกาสและความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น ขีดความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและ ภัยพิบัติอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือของโลก ข้อกำหนด รวมทั้ง



จุดแข็งและจุดอ่อนของคุณความร่วมมือและห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้นสังกัดและปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นเรื่องเฉพาะของสถาบัน

2.1ก(3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและ ความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนสำรองมาใช้ ในกรณี ที่สถานการณ์บังคับให้ต้องเปลี่ยนแปลงและต้องนำแผนใหม่หรือที่ปรับเปลี่ยนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2.1ก(4) การตัดสินใจเรื่องระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจในเรื่องนี้รวมถึงการปกป้อง ทรัพย์สินทางปัญญาและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของสถาบันและการลดความเสี่ยง การ ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานจะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้างของสถาบัน ขนาด ที่ตั้ง ความสามารถในการ ทำกำไร และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน ตัวอย่างเช่น สถาบันอาจกำหนดระบบงานอย่างง่าย ที่สุดเป็น 3 ด้าน คือ 1) ระบบการให้บริการด้านการเรียนการสอน 2) ระบบการสร้าง ความผูกพันกับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และ 3) ระบบสนับสนุนการส่งมอบหลักสูตรและบริการ และสร้างความผูกพันกับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การจัดหลักสูตรและบริการ ให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย/กลุ่ม การสร้างคุณความร่วมมือที่เป็นทางการ ชีตความสามารถ และอัตราค่าจ้าง การร่วมทุนเฉพาะด้าน นวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงในตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การดำเนินการที่แสดงถึงภาวะ ผู้นำหรือความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นโดยการใช้ สื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ การยกระดับคุณภาพของหลักสูตรและบริการ การตอบสนองเหล่านี้ควรจะเน้น ความได้เปรียบและโอกาสที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน และเสริมสร้างให้ผลการ ดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้น



2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวป่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวป่งชี้สำคัญเหล่านี้เปรียบเทียบกับของคู่แข่งที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างไร



(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

สถาบันถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างไร สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีคามยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและยังบรรลุภาระผูกพันในปัจจุบัน

สถาบันทำอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นต่อความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังอย่างไร



(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการและเสริมสร้างให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งสถาบัน

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันคืออะไร

ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบันเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคาดการณ์ของคู่แข่งหรือสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้หรือระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (*) สถาบันดำเนินการอย่างไรหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งหรือขององค์กรที่เทียบเคียงกันได้

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและนำแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101



หมายเหตุ

2.2 การพัฒนาของสถาบัน และการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นๆ ในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญมีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 วิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 วิธีการวัด และวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการวัดผลการดำเนินการและใช้ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลัง วิธีการค้นหาความต้องการและออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร และเพื่อการปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 วิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน



2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปถ่ายทอดและปฏิบัติ อาจจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและรูปแบบ การปฏิบัติการขององค์กร ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการมาจากผลในระยะสั้นที่ชัดเจน และการลงมือปฏิบัติในระยะยาว

2.2.ก(6) ตัววัดและตัวบ่งชี้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจรวมการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากนวัตกรรมสำคัญที่คาดการณ์ไว้ในหลักสูตร บริการ และเทคโนโลยี การผันทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงตลาดและตลาดกลุ่มใหม่ การปรับปรุงการบริหารและหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ การปรับปรุงด้านความปลอดภัย พรบ. ใหม่ที่ใช้บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรอง และนวัตกรรมสำคัญที่คาดการณ์ไว้ในด้านหลักสูตร บริการ และเทคโนโลยี

2.2ข ความคล่องตัวของสถาบันต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอก

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 112-113



4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้นี้ ถามว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร มีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าสถาบันได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบันรวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไร จากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้



ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม ปรับให้มีความสอดคล้อง และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ

สถาบันมีตัววัดผล การดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินและงบประมาณที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว สถาบันมีการติดตามตัววัดเหล่านี้บ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สถาบันมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ข้อมูลผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันวิธีการใช้เสียงของลูกค้า และข้อมูล และสารสนเทศ ด้านตลาดอย่างไร



สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- เลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลสรุปจากข้อร้องเรียน) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มากขึ้นและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ
- ใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสารสนเทศที่รวบรวมจากสื่อสังคมออนไลน์ (*)

(4) ความคล่องตัวของการวัด

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน สถาบันใช้ประโยชน์จากตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ค่าเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนอย่างไรสถาบันใช้วิธีวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้ และเพื่อทำให้มั่นใจว่าการสรุปผลนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงของสถาบันใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไรเพื่อ



- ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และ ความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบันและความท้าทาย ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ รวมทั้งความจำเป็นใดที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมของ โครงสร้างสถาบันและระบบงาน

คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันและความก้าวหน้าของการ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการอย่างไร (*)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการแปงับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาว่าหน่วยงานใดหรือกระบวนการใดมีผลการดำเนินการ ที่โดดเด่น สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ ทั่วทั้งองค์กร (*)

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต

สถาบันคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร

สถาบันใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ในหัวข้อ 4.1ข) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูล เชิงแข่งขันที่สำคัญมาใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ ปรับผลต่างที่เกิดขึ้นจากการคาดการณ์ดังกล่าว กับที่คาดการณ์ไว้ในแผนปฏิบัติการ (ในข้อ 2.2ก(6))



(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข) ไปใช้
จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญและโอกาสสร้างนวัตกรรม
ดังกล่าวไปสู่

- คณาจารย์ บุคลากรกลุ่มและฝ่ายงานอื่นๆ ทั้งทั้งสถาบัน
- สถาบันอื่นที่ส่งผู้เรียนเข้ามาศึกษาหรือรับผู้เรียนของสถาบันเข้าศึกษาต่อผู้ส่งมอบและ
คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่
สนับสนุนไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101

หมายเหตุ

4.1 ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์การ ควรนำไปใช้ใน
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในหมวด 2

4.1 ผลการดำเนินการของสถาบันควรรายงานในหัวข้อ 7.1-7.5



4.1ก ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องกันระหว่างทิศทางและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งในระดับหน่วยงาน กระบวนการหลัก ภาควิชา และระดับสถาบัน

4.1ก(2) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้จากกระบวนการเทียบเคียงและการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกันโดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บไซต์

4.1ข การทบทวนผลการดำเนินการระดับสถาบันควรใช้ผลจากการวัดผลการดำเนินการในภาพรวมควบคู่กับตัววัดผลการดำเนินการทั้งหลายที่รายงานอยู่ในหัวข้อต่างๆ ภายใต้เกณฑ์ EdPEX โดยตอบใจทวิวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในหมวด 2 ผลการทบทวนดังกล่าวอาจได้มาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์ EdPEX

4.1ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ รวมถึง

- การตรวจสอบแนวโน้ม
- การคาดการณ์การเติบโตขององค์กร การเติบโตของวงการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี



- การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และสหสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ

การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบถึงต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท อาทิเช่น การเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น งบประมาณ การเงินและตลาด การปฏิบัติงาน และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงตัววัดที่บังคับให้ต้องเผยแพร่ต่อสาธารณะ

คำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 117-120

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน รวมทั้งสารสนเทศ และโครงสร้างของ เทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน) [กระบวนการ]

อธิบายวิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสถาบัน รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้



ก. ความรู้ของสถาบัน

(1) การจัดการความรู้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- รวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ใน การสร้างนวัตกรรมและใน กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน

สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงาน

ของสถาบัน



ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้
ในสถาบันมีคุณภาพ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์และอื่นๆ
เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวและ
เป็นสิทธิพิเศษ (privilege)

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์และอื่นๆ
เพื่อให้มั่นใจว่ามีการรักษาความลับและการเข้าถึงที่เหมาะสม สถาบันดูแลการรักษาความปลอดภัยของระบบ
สารสนเทศทางด้านไซเบอร์ (cybersecurity) อย่างไร



(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ()*

(4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคงปลอดภัย และใช้งานง่าย

(5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

ในภาวะฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นรวมทั้งต่อความต้องการของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101

หมายเหตุ

4.2ก(1) การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวกับข้อมูลขนาดใหญ่ และสารสนเทศที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เช่น ตารางข้อมูล วิกิพีเดีย และข้อความ นอกจากนี้ ความรู้ของสถาบันที่สร้างจากข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นเพียงข้อคิดเห็นและอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวเกี่ยวกับสถาบันหรือรายบุคคล ที่จำเป็นต้องได้รับการปกป้องจากการนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น



4.2ข(2) การจัดการความปลอดภัยด้านไซเบอร์ (การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล) รวมถึงการป้องกันการสูญหายของสารสนเทศที่อ่อนไหว เกี่ยวกับคณาจารย์ พนักงาน ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และสถาบัน การปกป้องทรัพย์สินที่เก็บอยู่ในคลาวด์ (cloud) หรือแหล่งเก็บอื่นที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการปกป้องจากการทุจริตในการใช้ข้อมูลด้านการเงิน กฎหมาย และที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของสถาบัน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 121



6. ระบบปฏิบัติการ (85 คะแนน)

ในหมวดระบบปฏิบัติการนี้ ถ้ามหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในหลักสูตรและบริการ และกระบวนการต่าง ๆ และมหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง หลักสูตรและบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้



ก. การออกแบบหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการระบุข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

กระบวนการที่สำคัญของสถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้มีอะไรบ้าง

(2) แนวคิดการออกแบบ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ของสถาบัน ความเป็นเลิศ ด้านหลักสูตรและบริการ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการเหล่านี้ได้อย่างไร

ข. การจัดการกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

มีตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของผลการดำเนินการและตัววัดภายในกระบวนการอะไรบ้างที่สถาบันใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการของสถาบันอย่างไร



(2) กระบวนการสนับสนุน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อสนับสนุนสถาบัน

(3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถาบันและลดความแปรปรวน

ค. การจัดการนวัตกรรม

สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ซึ่งพิจารณาแล้วว่า เป็นเรื่องที่สมควรเสี่ยง (Intelligent Risks) อย่างไร สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่นๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร สถาบันยุติการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร



หมายเหตุ

6.1 ผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการของหลักสูตร บริการ และกระบวนการของสถาบัน
ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

6.1ก(1) กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายใน
องค์การ ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษาตามหลักสูตร การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้า
กลุ่มอื่น และกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ
บุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการคือ
กระบวนการทำงานเฉพาะที่มุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์อันใดอันหนึ่ง และเลิกไปเมื่อเสร็จสิ้น

6.1ก(2) ความจำเป็นที่อาจต้องมีความคล่องตัว อาจรวมการเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเกิดจาก
การเปลี่ยนระบบงานโดยรวม เช่น การสร้างกระบวนการห่วงโซ่อุปทานขึ้นภายในสถาบันเพื่อหลีกเลี่ยง
การขาดช่วงของการส่งวัสดุเนื่องจากเหตุการณ์ภายนอกซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศหรือ
จากปัจจัยที่ไม่อาจทำนายได้

6.1ข(2) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบันควรสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า อาจเป็น
การสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ในสถาบัน ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ
ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บริหารด้านธุรกิจและบริหารองค์การ



6.1ข(3) สถาบันอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน เช่น ระบบ Lean, Six sigma, ระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO แนวทาง PDCA ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ แนวทางเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการตามที่สถาบันระบุไว้ในโครงสร้างองค์การข้อ P2(ค)

6.1 ค กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ใน 2.1ก(2)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 126-128

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (40 คะแนน) [กระบวนการ]

อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้



ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

สถาบันควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่อง

• พิจารณารอบเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
มาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างไร

- ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุน กับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สถาบันมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

• การคัดเลือกผู้ส่งมอบ และทำให้มั่นใจว่ามีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่ไม่เพียงตอบสนอง
ต่อความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร และเพิ่ม
ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
- ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบนำไปใช้ปรับปรุง
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี



ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย

สถาบันคุณแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร

ระบบความปลอดภัยของสถาบันได้ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบการวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า มีการเตรียมพร้อมต่อกภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ และการกู้คืน สู่สภาพเดิมอย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อกภัยพิบัติและสภาวะฉุกเฉินของสถาบัน ได้นำเอาเรื่องที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือมาพิจารณาอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101

หมายเหตุ

6.2ข การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านปฏิบัติการและสนับสนุนผลการดำเนินงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อาจเกี่ยวข้องกับการเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบเพื่อประโยชน์ร่วมกัน



6.2ข รายงานป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารสองทิศทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบได้สื่อถึงความต้องการที่อยากได้จากสถาบัน

6.2ค(2) ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย หรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศ ขอบข่ายของการเตรียมภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ขึ้นกับสภาพแวดล้อมของสถาบันและการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการ ระดับการยอมรับความเสี่ยง แปรเปลี่ยนตามธรรมชาติของหลักสูตร บริการ ห่วงโซ่อุปทาน และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศอาจรวมการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการที่เกิดขึ้น

การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 129



7. ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

ในหมวดของผลลัพธ์นี้เป็นการอธิบายว่า สถาบันมีผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด หมวดนี้ถ้ามถึง ระดับผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน) [ผลลัพธ์]

เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามพันธกิจหลักของสถาบัน และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทาน

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้



ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการตอบสนองลูกค้ากลุ่มอื่น

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่นๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร ทั้งนี้ ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพรอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่นๆ ที่มีกระบวนการคล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างกระบวนการชนิดต่างๆ (*)



(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผลลัพธ์การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านประสิทธิผลของการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามที่ตั้งหรือกระบวนการชนิดต่างๆ (*)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานรวมทั้งผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสถาบันดีขึ้นคืออะไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101

หมายเหตุ

7.1 ผลลัพธ์ควรให้สารสนเทศสำคัญเพื่อการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (หัวข้อ 4.1) แสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ของสถาบัน (หัวข้อ 4.2) และปูทางไปสู่ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (หัวข้อ 7.2) และค่านิยมประมาณด้านงบประมาณ การเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ทั้งนี้ไม่มีการเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง (หนึ่งต่อหนึ่ง) ระหว่างหัวข้อต่างๆของผลลัพธ์กับหมวด 1-6 ควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อมักเป็นผลจากกระบวนการที่ดำเนินการในหมวดต่างๆ มากกว่าหนึ่งหมวด



7.1ก ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมตัววัดที่สำคัญ ที่บังคับใช้โดยผู้ให้ทุนและที่ต้องแจ้งต่อสาธารณะ และ/หรือ ถูกบังคับใช้โดยผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่กำกับ เช่น สถาบันรับรองโดยวิชาชีพ หรือหน่วยงานที่กำกับในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรเกี่ยวเนื่องกับความ ต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศ ที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการใน หมวด 3 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ต่างๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความ นิยมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ดังตัวอย่างที่ให้ไว้ในหมายเหตุข้อ P.1ข(2) และ 3.2ก

7.1ข ผลลัพธ์ควรพิจารณาข้อกำหนดหลักของการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและ ในหมวด 6

7.1ข ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของประสิทธิผลกระบวนการอาจรวมเรื่องดังต่อไปนี้ ผลการ ตรวจติดตาม จำนวนและผลลัพธ์ของนวัตกรรมของหลักสูตร บริการ และการสร้างนวัตกรรมในระบบงาน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงงานภายในให้ดีขึ้น และการจัดกลุ่มงานใหม่ การลดของเสีย การปรับเปลี่ยน สัดส่วนการบังคับบัญชา การรายงานปฏิบัติการของการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ระยะเวลารวม พล ในการซ่อมฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการซ่อมย้ายที่ทำงานหรือซ่อมแผนฉุกเฉิน



7.1ค ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ถามถึงระดับและแนวโน้ม ก็เพราะว่าผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทาน บางด้าน อาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้ม ตัวอย่างสำหรับผู้ส่งมอบ เช่น ชั่วโมงการอบรม ในหลักสูตร บริการ หรือกระบวนการใหม่ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวนชั่วโมงในการตรวจสอบซึ่งแปรผันตามประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบหรือตามข้อกำหนดของการจัดซื้อจัดจ้าง หรือความร่วมมือในการพัฒนา หลักสูตรหรือกระบวนการ อย่างไรก็ตามสถาบันควรรายงานระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขและสามารถพัฒนาให้เกิดแนวโน้มได้ (*)

7.1ค ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงการตรวจติดตามผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี และผลการยอมรับของหลักสูตร บริการ และกระบวนการที่ดำเนินการโดยภายนอก ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่ช่วยเสริมให้การดำเนินการของสถาบันดีขึ้น อาจรวมถึงตัววัดด้านการปรับปรุงการบริการของผู้ส่งมอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 130-132

**7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (80 คะแนน)
[ผลลัพธ์]**

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน



ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่นของคุณแข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่มีผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน (*) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101



หมายเหตุ

7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่ม/ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ [P 1ข(2)] และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าและวิธีการประเมินที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 3.1

7.2ก(1) ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรและบริการเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อคู่แข่งและองค์การอื่นๆ ที่สามารถเทียบกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ลูกค้าของคู่แข่ง และองค์การอิสระอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 132-133

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของสถาบันมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้



ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งรวมถึงทักษะที่จำเป็น และจำนวนบุคลากรที่มีในแต่ละระดับ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(2) บรรยากาศการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขภาพของบุคลากร ความปลอดภัย ความมั่นคง รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรเป็นอย่างไร (*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)



(3) ความผูกพันของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(4) การพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101

หมายเหตุ

7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 และควรตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 2.2

7.3 สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของกลุ่มบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)

7.3ก(3) ในการตอบควรรวมถึงตัววัดและตัวบ่งชี้ตามที่ได้ระบุไว้ในหัวข้อ 5.2 ก.(3)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 133-134



7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแลมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการนำองค์การที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแล รวมทั้งการระมัดระวังด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) การนำองค์การ

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คืออะไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มสำหรับตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงการที่ผู้นำสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง และมุ่งเน้นการปฏิบัติ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างกันตามหน่วยงาน กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)



(2) การกำกับดูแล

ผลลัพธ์ด้านการรับผิดชอบต่อผลการกำกับดูแลคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการกำกับดูแล และภาาระรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (*)

(3) กฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐานคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐาน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานอย่างไร (*)

(4) จริยธรรม

ผลลัพธ์ด้านประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และต่อระบบการกำกับดูแลของสถาบัน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานอย่างไร (*)



(5) สังคม

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันและแผนปฏิบัติการคืออะไร

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการ บรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร ผลลัพธ์ด้านการสร้างและเสริมสมรรถนะหลักของสถาบันให้มีความแข็งแกร่งขึ้น และผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่น่าลงทุน คืออะไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 80-101



หมายเหตุ

7.4 ข้อกำหนดส่วนใหญ่ของหัวข้อนี้ไม่ถามถึงระดับและแนวโน้ม ก็เพราะว่าผลลัพธ์ที่สำคัญบางตัว อาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้ม ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่นำลงทุน และการรับผิดชอบด้านการกับดูแล สำหรับผลลัพธ์ดังกล่าว คำอธิบายเชิงคุณภาพอาจสื่อความหมายได้ ดีกว่าการแสดงระดับและแนวโน้ม อย่างไรก็ตามสถาบันควรรายงานระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็น ตัวเลขและสามารถพัฒนาให้เกิดแนวโน้มได้ (*)

7.4n(1) คำตอบควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

7.4n(2) คำตอบอาจรวมถึงประเด็นต่างๆ ในรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำ ที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว



7.4ก(3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน ควรสัมพันธ์กับกระบวนการและตัววัดที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ข ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงาน การเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในข้อ 7.1ข(2) และ 7.3ก(2)

7.4ก(4) ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติดีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุสำหรับข้อ 1.2ข(2)

7.4ก(5) คำตอบควรสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ค(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการประหยัดพลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint) การลดของเสียและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง)

7.4ข ตัววัดหรือตัวบ่งชี้แสดงถึงความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ควรมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ในข้อ 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการ และผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) และ 2.2ข ตามลำดับ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 134



7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร (90 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน

ให้แสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวม (Aggregate measures) ของการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาดคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดและการเจาะตลาดใหม่ (*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)



หมายเหตุ

7.5ก(1) ตัววัดอาจรวมสภาพคล่อง ปริมาณเงินที่มีใช้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เงินทุนสำรองและกองทุน ระดับค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต จำนวนทุนการศึกษาต่อปี ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตรคิดเป็นร้อยละของงบประมาณ งบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ทรัพยากรเพื่อการศึกษาซึ่งผันมาจากด้านอื่นๆ จำนวนทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ตัววัดต้องเกี่ยวเนื่องกับตัววัดด้านการเงินที่สถาบันรายงานไว้ในข้อ 4.1ก(1) และ แนวทางการบริหารการเงินตามที่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 134



ระบบการให้คะแนน (เพื่อการประเมินระดับพัฒนาการ)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สถาบัน จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือกระบวนการ (หมวด 1-6) และผลลัพธ์ (หมวด 7)

ในการประเมินระดับพัฒนาการตามแนวทางที่ตอบไว้ ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของหัวข้อและแนวทางการให้คะแนน (หน้า 57-58) ดังนี้

- ปัจจัยหลักด้านธุรกิจซึ่งนำเสนอไว้ในโครงร่างองค์การ
- ระดับพัฒนาการของแนวทางต่าง ๆ ความครอบคลุมของการไปสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง รวมทั้งของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

มิติการให้คะแนน



กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1-6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการ ได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ การรายงาน ป้อนกลับตามแนวทาง EdPEx สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1-6 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ และสภาพแวดล้อม การปฏิบัติการของสถาบัน



- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) – “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

ให้ดูจาก“จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้” หน้าที่ 54 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับพัฒนาการประกอบกับมิติการให้คะแนน

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6



- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่าง กระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการณ์มีความ สอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับ สถาบัน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) พึงระลึกไว้เสมอว่า แนวทาง การนำไปสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และบูรณาการ มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับแนวทางต้องระบุ ถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของหัวข้อและของสถาบัน เมื่อกระบวนการมี พัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวัฏจักรของการเรียนรู้ (ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม) ทั้งนี้ รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่นๆ (ให้ดู “ขั้นตอนสู่กระบวนการที่มีการพัฒนา” หน้า 55)



ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

L (Level) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ (meaningful measurement scales)



T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์การชั้นนำ



I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า หลักสูตรและบริการ ตลาด กระบวนการ และ แผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ควรดูข้อมูลผลการดำเนินการที่มีระดับแนวโน้ม การเปรียบเทียบที่เหมาะสมสำหรับตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดูความเชื่อมโยงกับความต้องการหลักๆ ของสถาบันด้วย นอกจากนี้ยังควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและผลการเรียนรู้ระดับองค์การ หากกระบวนการ ปรับปรุงได้ถูกนำไปถ่ายทอดและเผยแพร่อย่างกว้างขวางแล้ว ผลลัพธ์ที่ดีน่าจะต้องเกิดขึ้น

จากการผจญเพลิง สุนัขวัดกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้

1



ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

- ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนักตอกกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า คลี่คลายสถานการณ์ให้ปกติอย่างรวดเร็ว คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ (0-5%)

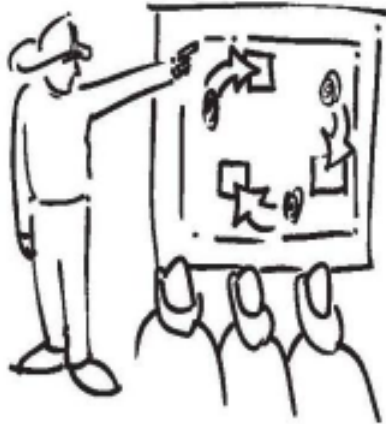
2



ขั้นที่ 2 ธรรมชาติให้เกิดการปรับปรุง

- องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (10-25%)

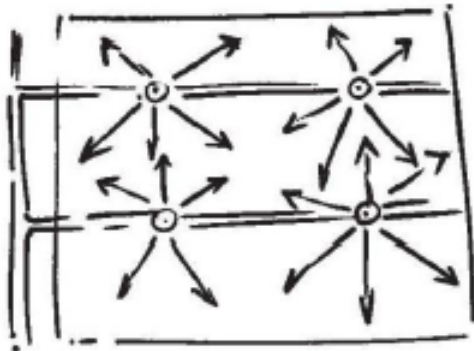
3



ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

- องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (heat sensors and a sprinkler system) เป็นพิเศษพร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น (30-45%)

4



ขั้นที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงและการเรียนรู้บทวน

- องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้ (50-65%)

5



ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ห้องค์กรและสร้างนวัตกรรม

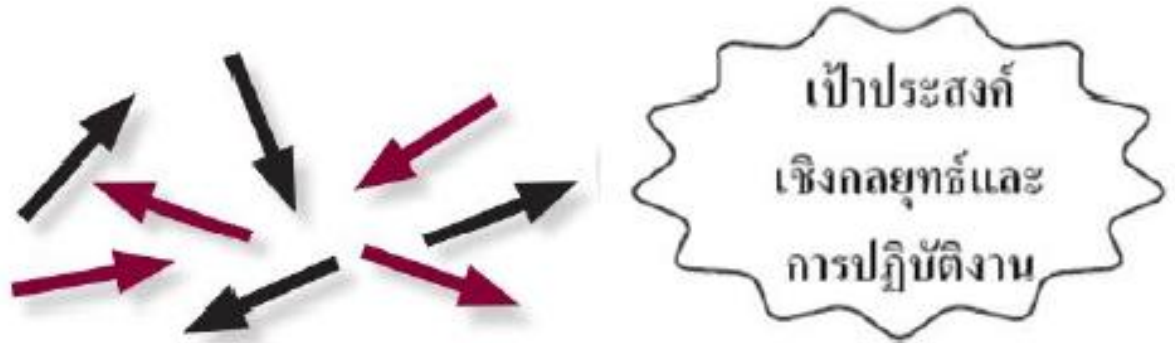
- องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และองค์กรให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว (70-100%)



ขั้นตอนสู่ความก้าวหน้าในการพัฒนา

สิ่งที่ช่วยในการประเมินและให้คะแนนในหมวด 1- 6

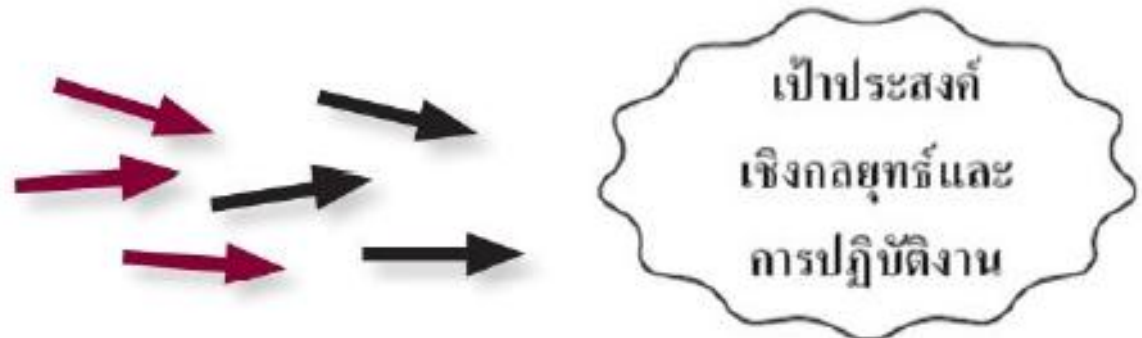
1) ตั้งรับปัญหา
(0-25%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี



(2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ
(30-45%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานสถาบันเพิ่งเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ



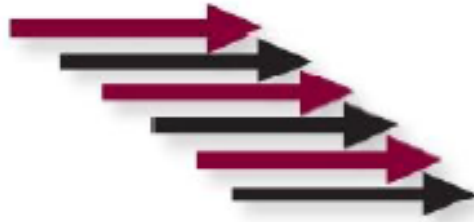
(3) แนวทางสอดคล้องไปใน
ทิศทางเดียวกัน
(50-65%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน



(4) แนวทางที่มี
การบูรณาการ
(70-100%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ ในการที่สถาบันมุ่งค้นหาความมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กรได้ จะต้องมีการวิเคราะห์การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ



“ความสำคัญ” เมื่อใช้ในการพิจารณาให้คะแนน

องค์ประกอบสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับตามเกณฑ์ EdPEx คือต้องพิจารณาว่า กระบวนการและผลลัพธ์ที่รายงานไว้มี “ความสำคัญ” ต่อปัจจัยหลักในการดำเนินการของสถาบันหรือไม่ สถาบันควรระบุเรื่องที่เห็นว่า “สำคัญที่สุด” ไว้ในโครงร่างองค์การและหัวข้อต่างๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อสถาบัน
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ก่อนอื่นให้กำหนดว่า



- ช่วงคะแนนได้อธิบายระดับความสำเร็จของสถาบันได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) คำตอบในรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จของสถาบัน เป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการหรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการกดดันหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงเพียงใด

- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่ามีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ และได้ผ่านรอบของการปรับปรุงและการเรียนรู้มาบ้างแล้ว รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญของสถาบัน หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ของสถาบันอย่างมีนัยสำคัญ/ชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น



- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า มีผลการดำเนินการในระดับที่ดีอย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อสถาบันหรือต่อพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุม และมีการบูรณาการกับความต้องการของสถาบันหรือพันธกิจของสถาบันมากขึ้น



แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ5%	<p>A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน</p> <p>D: ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย</p> <p>L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงาน ดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>
10%,15%, 20% หรือ25%	<p>A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้ๆ</p> <p>I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกัน แก้ปัญหา</p>



<p>30%, 35%, 40%หรือ 45%</p>	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
<p>50%,55%, 60% หรือ 65%</p>	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>



<p>70%,75%, 80% หรือ 85%</p>	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์การ</p> <p>I : แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
<p>90%, 95% หรือ 100%</p>	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการเรียนรู้ในระดับองค์การผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์การในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน</p> <p>I : แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>



แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
10%,15%, 20% หรือ 25%	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>



<p>30%, 35%, 40% หรือ 45%</p>	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
<p>50%,55%, 60% หรือ 65%</p>	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</p> <p>I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ</p>



70%,75%, 80%
หรือ 85%

Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตลึงตลึงในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่

T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ต้อยต้อยเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน

C: มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ตมมาก

I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ

90%, 95%
หรือ 100%

Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตลึงตลึงในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่

T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ต้อยต้อยเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน

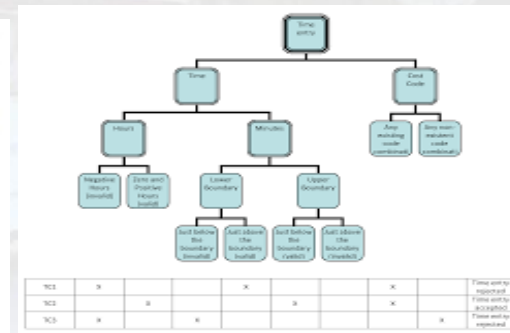
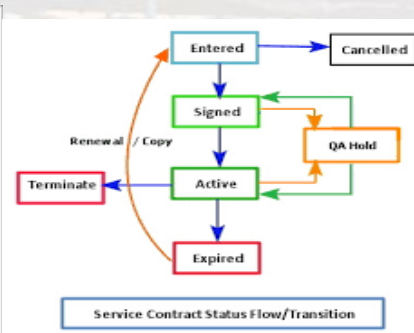
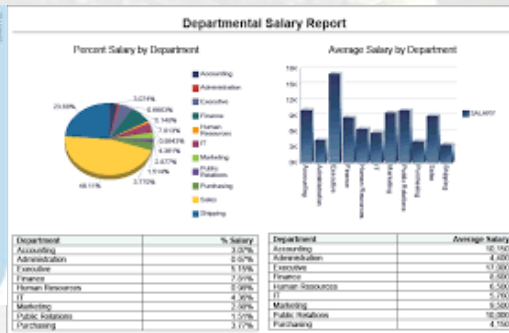
C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง

I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ



- เขียนให้ตรงกับเกณฑ์ ครอบคลุมประเด็นที่เกณฑ์กำหนด
- เขียนให้มี ADLI ต้องดำเนินการเช่นนั้นด้วย
- เขียนให้มี LeTCI ต้องดำเนินการเช่นนั้นด้วย
- ข้อมูลพร้อมที่จะอธิบายกรรมการเมื่อกรรมการมา site visit (Random interview to test communication etc.)
- แสดง ตารางตัวเลข, กราฟ, ขั้นตอน, โครงสร้างที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

country	domest n/10pts	domestic n/10pts	agriculture n/10pts	industrial n/10pts	year
Germany	490	67	2	385	1999
USA	1870	213	752	828	1990
Mexico	800	101	662	38	1999
Egypt	920	55	792	74	1993
Nambia	185	52	126	6	1990
China	439	32	338	78	1993
India	588	29	18	341	1990





- เลือกคู่เทียบที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร หรือ ข้อมูลที่กล่าวถึงในหมวดอื่น
- เทียบผลการดำเนินงานกับคู่เทียบ และวิเคราะห์จากผลที่ได้ พร้อมวางแผนแนวทางการปรับปรุง ว่าจะมีแผนการดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้ ดำเนินการได้เท่ากับ หรือไม่ต่างกับ คู่เทียบ
- ในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าคู่เทียบมากๆ อาจมีประเด็นอื่นทดแทน หรือถ้า คู่เทียบ size ใหญ่ มากๆ อาจใช้ ratio แทนการใช้จำนวนเทียบ
- พิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ของคู่เทียบด้วยว่ามีอะไรเหมือน หรือแตกต่างกับส่วนงานเรา



ภาพ 7.5-1 ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ/การเงิน

ผลการดำเนินงาน	T (Target)	2553	2554	2555	2556	2557	2558	ผลการดำเนินการด้านการเงินของ MU
ก. อัตราส่วนทางการเงิน								
1. อัตราส่วนทางการเงิน								
1.1 อัตรารายได้สุทธิ (Net income margin)	>5	16.04	14.80	10.74	11.78			
1.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน (Return on total Equity)	>5	12.97	11.15	7.51	8.73			
2. ความมั่นคงทางการเงิน								
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน (Debt to Equity Ratio)	<1	-	0.24	0.20	0.13			
3. สภาพคล่อง								
3.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	>1	7.24	4.16	2.95	4.11			
3.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)	>1	6.74	3.28	2.60	3.77			
4. ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์								
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset)	>3	11.94	9.80	6.45	7.70			



- การวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็น ให้ครบถ้วน
- หามุมมองใหม่ๆ ให้ครอบคลุมตามบริบทของสถาบัน
- ประเด็นยุทธศาสตร์อาจไม่นำไปสู่วิสัยทัศน์
- การบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานย่อยในสถาบัน
- การติดตามประเมินผลของการสื่อสาร และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
- กระบวนการที่สถาบันอ้างว่ามี ทำอย่างไรให้เป็นรูปธรรม เช่น Core Value เป็นต้น
- กระบวนการควบคุม กำกับ ให้มีการนำผลประเมินที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ
- การให้ข้อมูลในบางเรื่องที่ไม่เชื่อมต่อกับเรื่องอื่นๆ
- อื่นๆ



